

## LA GESTION DU FONDS DE ROULEMENT DES PME EN PÉRIODE DE RÉCESSION ÉCONOMIQUE

Noomane KETATA \*  
Josée ST-PIERRE \*\*

Université du Québec à Trois-Rivières

### RÉSUMÉ

La gestion du fonds de roulement représente un des éléments fondamentaux de la gestion des PME et celle-ci prend une dimension toute particulière lorsque les entreprises font face à un important ralentissement économique. Dans cette étude, nous démontrons comment les dirigeants des PME ont fait face à cette situation, en analysant les modifications apportées à leurs décisions de gestion du fonds de roulement pendant la récession qui a affecté l'économie nord-américaine en 1991-1992. Les résultats obtenus à partir des questionnaires reçus montrent que les PME ont subi un allongement de leur période de conversion des comptes clients. Pour stimuler l'accélération des paiements, les entrepreneurs ont augmenté leur taux d'escompte d'un demi point en moyenne. Toutefois, la récession n'a pas amené les dirigeants à durcir significativement leur politique de recouvrement. Du côté du financement, il apparaît que l'allongement de la période de conversion des comptes-clients a été financé par un allongement de la période de paiement des fournisseurs et non par une augmentation du financement bancaire. Pour ce qui est des stocks, les résultats montrent que les PME n'ont pas modifié leur politique de gestion des stocks et finalement, il n'a pas été possible de montrer que les PME ont répercuté les baisses de demande sur le niveau de leurs stocks.

**Mots clés :** Fonds de roulement — Récession — PME.

---

\* Noomane Ketata est étudiant au doctorat en administration à l'Université Laval. Il a obtenu une maîtrise en gestion des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières. La présente communication constitue un résumé de son mémoire de maîtrise qu'il a réalisé sous la direction de la professeure Josée St-Pierre.

\*\* Josée St-Pierre est titulaire d'un doctorat en finance (Ph.D.) de l'Université Laval. Elle est l'auteure de plusieurs articles scientifiques dans les domaines de la régie d'entreprises, des offres publiques d'achat et du financement par projet. Ses intérêts de recherche portent également sur l'étude des problèmes financiers des PME. Elle dirige l'ERGEP, une équipe de recherche en gestion de projet, et est membre du GREPME. Adresse: Université du Québec à Trois-Rivières, 3351, boulevard des Forges, C.P. 500, Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7. Adresse électronique: josee\_st-pierre@uqtr.quebec.ca .

## Introduction

La gestion du fonds de roulement représente un des éléments fondamentaux de la gestion des PME. Les restrictions imposées par les institutions financières dans les différents contrats de prêts à ces entreprises concernant le maintien de certains ratios de liquidité à des niveaux jugés acceptables, ainsi que les fréquents problèmes de liquidité qu'elles éprouvent dû à leur relative fragilité financière les obligent à porter une attention continue à la gestion des différents éléments qui composent leur fonds de roulement. Lorsque survient une période de ralentissement économique, qui a des effets immédiats sur la qualité des liquidités d'une entreprise, la gestion du fonds de roulement prend une dimension toute particulière et les gestionnaires doivent redoubler d'efforts pour s'assurer que l'entreprise aura les liquidités suffisantes pour rencontrer ses différentes obligations.

L'objectif de cette recherche est d'étudier comment les dirigeants de PME ont modifié leurs décisions de gestion du fonds de roulement pour traverser une conjoncture économique plus difficile. Nous proposons d'étudier les modifications dans les décisions de gestion des comptes-clients, des stocks et du financement à court terme suite au ralentissement économique qui a touché l'économie nord-américaine en 1991-1992.

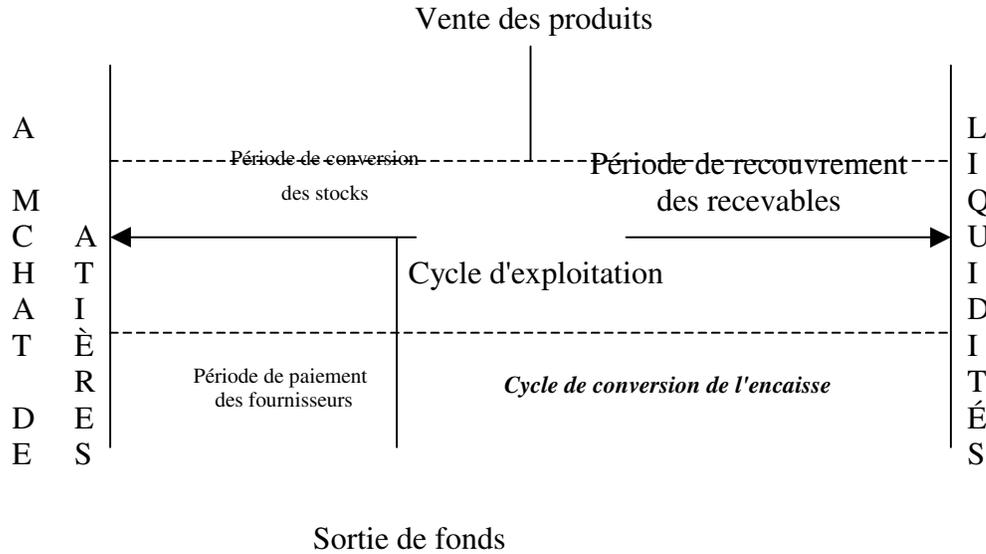
### 1. Problématique et définition des hypothèses

La gestion du fonds de roulement (GFR) porte essentiellement sur cinq postes du bilan: l'encaisse, les comptes-clients, les stocks, les comptes fournisseurs et les emprunts bancaires à court terme. Il est possible d'étudier séparément ces différentes composantes du bilan, mais des auteurs tels que Hill et Sartoris (1983) et Richards et Laughlin (1980) ont développé des modèles qui les intègrent, en ajoutant en plus une dimension temporelle. Richards et Laughlin (1980) mettent en évidence comment s'imbriquent les politiques de GFR et introduisent le concept de *cycle de conversion de l'encaisse (CCE)*.

«The cash conversion cycle, by reflecting the net time interval between actual cash expenditures and a firm's purchase of productive resources and the ultimate recovery of cash receipts from sales, establishes the period of time required to convert a dollar cash disbursement back into a dollar of cash inflow from a firm's regular course of operations.» (page 106)

FIGURE 1

**Le cycle de conversion de l'encaisse**



Tel que montré à la figure 1, on obtient le CCE en retirant de la somme de la période de transformation des stocks en unités vendues et de la période de recouvrement des comptes à recevoir, la période de paiement des fournisseurs. La somme des deux premiers éléments, que l'on appelle le cycle d'exploitation, doit être financée. Elle le sera en partie par les fournisseurs, alors que l'excédent devra être financé à même les liquidités de l'entreprise ou à l'externe. Les politiques, concernant la gestion des trois premiers éléments auront une influence sur les besoins en financement externe. Et tous ces éléments peuvent subir des modifications importantes en période de ralentissement économique, étant donné leur nature à court terme. Ces variations peuvent donc obliger l'entreprise à solliciter du financement externe de façon plus fréquente.

Churchill et Lewis (1986) ont montré que parmi les dix premières actions prises en réponse à une conjoncture économique difficile, neuf concernent spécifiquement la gestion du fonds de roulement.

Dans cette étude, nous nous intéresserons à la question suivante: comment les PME, dans une période de ralentissement économique, ont-elles modifié leurs politiques de gestion du fonds de roulement ? Nous allons reprendre les trois éléments qui composent le cycle de conversion de l'encaisse, pour développer nos différentes hypothèses de recherche.

## 1.1. Les comptes clients

Bien que la gestion des comptes-clients ait fait l'objet de nombreux développements, on relève toutefois très peu d'études sur l'inter-relation entre cet élément d'actif et un ralentissement économique. Gentry (1988) note à ce propos: «*Discovering if the payment behaviour of corporate industrial customers is stable during a recession, will be a significant contribution to the credit literature.*» (page 46)

Certains auteurs se sont intéressés aux facteurs qui pouvaient induire des changements dans la gestion des comptes-clients. Lewellen et Johnson (1972), Lewellen et Edmister (1973), Freitas et Stone (1976) ont trouvé que le processus de paiement des créances n'était pas quelque chose de stable dans le temps et qu'il y avait des facteurs saisonniers, cycliques ou encore dûs au hasard qui expliquaient les changements. Walker (1991) a développé un modèle de régression dans lequel la variation des comptes-clients est significativement reliée ventes et à la politique de crédit. Le coefficient négatif de politique de crédit montre que plus celle-ci est restrictive, plus les comptes-clients seront faibles.

Carpenter et Miller (1979) ont observé que le changement du niveau des comptes-clients résultait d'un changement dans les ventes et dans la période de paiement. Gentry et De La Garza (1985) ont développé un modèle général qui met en valeur les relations entre ces variables (figure 2). Dans ce modèle, l'axe horizontal représente les changements dans les comptes clients dûs aux changements dans les ventes. L'axe vertical représente les changements dans les comptes-clients dûs aux changements dans le délai de recouvrement. Ainsi, à chaque numéro de la figure 2 correspond à un scénario possible; par exemple, dans le cas n 4 il y a simultanément une hausse des ventes et un allongement de la durée de recouvrement. Le modèle de Gentry et De La Garza (1985) est intéressant pour notre développement dans la mesure où la baisse des ventes et l'allongement des délais de recouvrement (soit le scénario 6) sont caractéristiques d'une période de ralentissement économique. Cette dernière est exogène à l'entreprise et se traduit (entre autre) par une baisse de la demande finale de biens et services dans l'économie ainsi que par la disparition de nombreuses PME, soit par faillite soit par liquidation volontaire, soit par absorption ou fusion.

FIGURE 2

### Ensemble des conditions responsables des changements dans les comptes recevables (Gentry et De La Garza, 1985)

		VENTES		
		Hausse	Pas de changement	Baisse
Délai de recouvrement	Allongement	4	2	6
	Pas de changement	3	1	3
	Réduction	7	2	5

De ce fait, les PME qui avaient pour clients des entreprises qui ont disparu ont enregistré des mauvaises créances. Quant à celles qui ont pour clients des entreprises qui ont connu un ralentissement de leur activités, elles ont enregistré des retards de paiement de manière plus fréquente. Ce dernier commentaire est confirmé par Nash (1991) dans une étude faite auprès de 250 PME britanniques, qui révèle qu'en période de récession une entreprise sur six est payée dans un délai de 30 jours; la majorité des entreprises (et surtout des entreprises manufacturières) doivent attendre trois mois. Dans ce contexte, on peut faire l'hypothèse suivante:

H1: En période de récession, les PME ont connu un allongement de leur période de recouvrement des comptes-clients.

Comment, à partir des politiques d'escompte et de recouvrement, les PME vont-elles réagir face à cette situation?

#### *L'escompte*

L'escompte permet d'accélérer le paiement et de réduire sensiblement le risque de défaillance des clients. D'ailleurs, la plupart des revues professionnelles en gestion (Director, PME) encouragent les chefs d'entreprises à offrir des escomptes en période de difficultés économiques pour essayer de résoudre le problème de conversion des comptes-clients en liquidités. L'hypothèse selon laquelle les PME ont offert plus d'escompte paraît justifiée. D'où:

H2: En période de récession, les PME ont offert des escomptes à leurs clients de manière plus fréquente et à des taux plus élevés qu'elles ne le faisaient auparavant.

#### *La politique de recouvrement*

L'activité de recouvrement des mauvaises créances implique des coûts et c'est à l'entreprise de juger s'il est nécessaire d'engager des dépenses pour recouvrer une dette et, le cas échéant, jusqu'à quel montant. Grablowsky (1976) note que ce n'est pas le retard de paiement qui pousse les PME à agir mais plutôt le montant accumulé en comptes délinquants. De plus, généralement les PME n'utilisent pas des mesures énergiques pour recouvrer leurs créances. Elles préfèrent attendre le paiement en facturant des charges financières au clients. Grablowsky (1976) explique cet attentisme de la manière suivante: «*There seemed to be, among many of the firms, an eternal optimism that somehow, a payment would be made "one day" on the delinquent account.*» (page 4). Le fait que les PME aient peu de ressources humaines pouvant gérer de telles situations (connaissance légales entre autres) peut également expliquer leur passivité face à des clients délinquants.

Il nous faut donc reconnaître que les PME ne sont pas très agressives en matière de recouvrement et ces facteurs combinés suggèrent l'hypothèse suivante:

H3: En période de récession les PME n'ont pas facturé plus de frais financiers à leurs clients qu'elles ne le faisaient auparavant.

## 1.2. La gestion des stocks

L'évaluation d'une politique de gestion des stocks (GS) dépend du point de vue qu'on adopte. ). D'un point de vue financier, les stocks sont un actif, et l'évaluation des politiques de GS se fait surtout par les coûts. D'un point de vue opérationnel, la politique de GS doit permettre à l'entreprise de faire face à la demande et ce, à l'intérieur des délais désirés compte tenu des contraintes opérationnelles existantes (Nollet et al.,1986). La GS d'une entreprise peut avoir pour cadre soit une demande dite «dépendante» (c'est-à-dire connue à l'avance) soit une demande dite «indépendante» (inconnue à l'avance). Dans le premier cas on parle de *planification des besoins matières (PBM)* tandis que dans le second cas, il revient à l'entreprise de définir une politique de GS en agissant sur les deux paramètres de l'approvisionnement: la quantité à commander (ligne verticale du tableau 1) et la date de commande (ligne horizontale du tableau 1). On distingue en général quatre politiques de gestion des stocks que l'on peut schématiser dans le tableau 1.

TABLEAU 1

### Les politiques de gestion des stocks

Quantité	Date	
	s	t
q	(s, q) Réapprovisionnement à intervalle variable et à quantité économique	(t, q) Réapprovisionnement à intervalle fixe et à quantité économique
S	Réapprovisionnement à intervalle variable et à niveau de rechargement	Réapprovisionnement à intervalle fixe et à niveau de rechargement

Pour ce qui est de la récession, les données de l'année 1991 de la *Small Business Administration (1991)* montrent une baisse de 3,6 milliards des stocks pour l'ensemble des petites entreprises, (dont 5,1 milliards de dollars pour les PME non-agricoles). Il semblerait donc que les PME ont répercuté la baisse de la demande (ou une anticipation de baisse) sur le niveau de leurs stocks. On peut supposer qu'elles ont modifié leur niveau de stock d'approvisionnement mais pas pour autant leur politique de gestion des stocks. En effet, la politique de gestion des stocks (en référence au tableau 1) est adaptée aux caractéristiques technologiques et à l'organisation de la production, et serait indépendante des circonstances économiques. Ainsi une entreprise ayant par exemple une politique (t,S) ne la changerait pas à court terme, mais fixerait un plafond (S) plus bas.

On peut donc faire l'hypothèse que les PME ne sont pas passées d'une politique à une autre en matière de gestion des stocks pendant la récession

H4: En période de récession, les PME n'ont pas modifié leur politique de gestion des stocks.

Concernant le niveau des stocks, on peut formuler l'hypothèse suivante:

H5: En période de récession, les PME ont répercuté les baisses de demande éventuelles sur le niveau des stocks.

### 1.3. Le financement à court terme

Le financement à court terme est une source de financement beaucoup plus importante (en proportion) chez les PME que chez les grandes entreprises. Les préférences financières des propriétaires dirigeants et les difficultés d'accès aux différentes sources de financement à long terme expliquent en partie cette situation (pour un résumé, voir St-Pierre et Beaudoin (1996)).

Le financement à court terme se compose de deux rubriques principales qui sont les comptes fournisseurs et la dette bancaire. La principale caractéristique des comptes fournisseurs est qu'ils s'ajustent spontanément aux fluctuations du volume d'activité de l'entreprise. Walker (1991) met d'ailleurs en évidence que la relation entre les ventes et les comptes-fournisseurs est plus forte que la relation entre les ventes et le financement bancaire à court terme. Quant au financement bancaire, ce dernier reste vital pour les PME qui l'utilisent de façon importante pour financer leur cycle d'exploitation.

Comme nous l'avons vu dans les deux sections précédentes, les PME ont fait face à un allongement de leur cycle d'exploitation à cause de l'allongement de la période de conversion des comptes-clients. Cet allongement doit être financé. Pour ce qui est du financement bancaire, le rapport de l'Association bancaire canadienne (1992) confirme que ces institutions ont resserré le crédit pendant le ralentissement économique et que les encours des prêts aux petites entreprises sont passés de 27 milliards de dollars en 1989 à 26 milliards en 1990, puis à 24 milliards en 1991. Ce resserrement n'a pas été nécessairement la conséquence de la mise en place de critères plus sévères de la part des banques; la réduction du niveau d'activité des PME ainsi que la disparition d'un nombre important d'entreprises demandeuses peuvent aussi expliquer ces baisses.

Étant donné que les PME ont eu à financer un cycle d'exploitation plus long, sans que l'obtention du crédit ne soit perçue comme plus difficile, il est possible qu'elles n'aient pas financé cet allongement par des crédits bancaires supplémentaires. On peut donc faire l'hypothèse suivante:

H6: Suite à la récession, les PME n'ont pas demandé plus de financement bancaire auprès de leur banque que d'habitude.

Il découle de cette hypothèse que c'est le crédit obtenu chez les fournisseurs qui a servi à financer l'allongement du délai consenti au client. En référence au modèle de Richards et Laughlin, on peut formuler l'hypothèse suivante:

H7: En période de récession, les PME ont répercuté l'allongement de la durée de paiement de leurs clients sur la période de paiement de leurs fournisseurs.

Pour pouvoir vérifier nos sept hypothèses, nous avons fait parvenir un questionnaire aux dirigeants de PME canadiennes. Nous décrivons notre démarche dans la prochaine section.

## **2. Informations utilisées**

Un questionnaire a été envoyé aux dirigeants de 108 PME manufacturières et commerciales situées au Québec et en Ontario, pour lesquelles nous disposons des états financiers pour les années 1989 à 1993. Les informations financières ont été extraites à partir du fichier *CANCORP Canada* alors que le questionnaire a permis de recueillir les décisions des entrepreneurs concernant les modifications dans leur politique de gestion du fonds de roulement. L'utilisation d'un questionnaire comme outil de mesure est justifié par le fait que les états financiers ne permettent pas de rendre compte de ces décisions. Le taux de réponse a atteint 30,8% pour les entreprises québécoises (soit 21 sur 68) et 27,5% pour les entreprises ontariennes (soit 11 sur 40).

La répartition de l'échantillon selon l'activité est assez homogène: 60% des firmes sont manufacturières alors que les autres appartiennent au secteur de la distribution. La taille varie entre 25 et 275 employés, avec une moyenne de 88.

Pour ce qui est des caractéristiques financières, la majorité des entreprises ont un actif compris entre cinq et dix millions de dollars, et des ventes de plus de dix millions de dollars. L'analyse de l'évolution de l'actif total et des ventes entre 1989 et 1993 montre que l'actif moyen est resté stable autour de 8 M\$ tandis que les ventes ont baissé de 9,3% entre 1989 et 1991 et de 7,3% de 1989 à 1992.

## **3. Présentation des résultats**

### **3.1. La gestion des comptes-clients**

Certaines entreprises ont réduit leur période de recouvrement des comptes clients pendant la récession (21,9% des répondants) alors que la plupart l'ont augmentée (62,5%). La période de recouvrement moyenne avant la récession (c'est à dire avant 1990) était de 42,65 jours contre 48,84 pendant la récession (à partir de 1991). Ces résultats vont dans le sens de l'hypothèse H1. Le test-T pairé sur les moyennes ( $T=2,64$ ) indique que cette différence est significative au seuil critique de 1% (voir tableau 2).

TABLEAU 2

**Test pairé sur les moyennes avant et pendant la récession**

H1) Les PME ont augmenté leur période de conversion des comptes-clients durant la récession	Durée de conversion moyenne:		T (Prob)
	<i>avant</i> la récession	<i>pendant</i> la récession	
	42,65 jours	48,84 jours	-2,63 (,0001)
H2) Les PME ont augmenté leur taux d'escompte	Taux d'escompte:		Z (prob.)
	<i>avant</i> la récession	<i>pendant</i> la récession	
	1,33%	1,84%	2,82 (,0001)
H7) Les PME ont allongé leur durée de paiement des fournisseurs	Période de paiement des fournisseurs		Z (prob)
	<i>avant</i> la récession	<i>pendant</i> la récession	
	39,56 jours	46,69 jours	2,88 (,0001)

*L'escompte*

L'hypothèse H2 relative à l'escompte contient deux propositions:

- la première proposition soutient que les PME ont offert des escomptes de manière plus fréquente;
- la deuxième proposition soutient que les PME ont augmenté leur taux d'escompte durant la récession.

Les résultats obtenus montrent que près du tiers des PME n'offrent jamais d'escompte, soit 34,4%. Parmi celles qui en offrent, 37,9% ont affirmé avoir offert plus fréquemment durant la récession, contre 55,2% des PME qui en ont offert de manière aussi fréquente. Seul 6,9% des entrepreneurs ont répondu avoir proposé des escomptes moins fréquemment. Un test statistique de Scheffé rejette l'hypothèse selon laquelle les PME ont offert des escomptes plus fréquemment durant la récession qu'auparavant.

En ce qui concerne la deuxième proposition, les résultats obtenus montrent que le taux d'escompte moyen est de 1,84% pendant la récession, alors qu'il n'était que de 1,33% avant la récession. Le test Z indique que la différence moyenne de 0,53% est significative<sup>1</sup> au seuil critique de 1% (voir tableau 2).

<sup>1</sup> Rappelons que le test-T pairé ne peut s'appliquer que sur des variables normalement distribuées. Des tests non-paramétriques effectués sur les distributions des taux d'escompte ont montré que ces derniers ne suivent pas une distribution normale. Par conséquent, nous avons préféré le test-Z sur la différence entre les deux variables.

Nous avons soumis toutes les variables aux tests non-paramétriques et notre démarche consiste à utiliser le test-Z lorsque les variables ne suivent pas une distribution normale.

Il n'a pas été possible de montrer que les entreprises qui ont connu un allongement de leur période de recouvrement ont utilisé l'escompte pour réduire le niveau de leurs comptes-clients. De même, il n'a pas été possible de dégager un comportement type pour les PME qui ont réduit leur période de recouvrement. En effet, certaines ont augmenté leur taux d'escompte, tandis que d'autres l'ont baissé ou encore ont affirmé ne jamais proposer d'escomptes. En somme, il n'est pas possible de dire qu'il y a un comportement type concernant à la fois la période de recouvrement et l'escompte.

#### *La politique de recouvrement*

Les entreprises ont été interrogées pour savoir si la récession les avait amenées à faire un suivi plus important sur les comptes en retard; 62,5% des entreprises ont répondu *oui*; 15,7% ont indiqué *non* ou *très peu*; enfin 21,8% des entreprises ont affirmé que la récession les avait amenées à faire un suivi plus important mais de *manière modérée*. Cette variable a été croisée avec l'allongement de la période de conversion des comptes-clients (voir tableau 3). Un test de corrélation de Pearson accepte la proposition selon laquelle les entreprises qui ont connu des retards de paiement importants de la part de leurs clients ont fait un suivi important de ces comptes (selon un seuil de confiance de 99%).

TABLEAU 3

#### **Croisement de l'allongement de la période de conversion des comptes clients et du suivi effectué pour les comptes-clients**

	Suivi plus important auprès des clients			Total	Fréquence
	Pas du tout ou très peu	Modérément	De manière importante		
Pas du tout ou très peu	4*	4	3	11	34,37%
Modérément	1	3	2	6	18,76%
De manière importante	0	0	15	15	46,87%
Total	5	7	20	32	
Fréquence	15,62%	21,87%	62,50%		100%
* Nombre d'entreprises					
Coefficient de corrélation de Pearson = 74,51%, significatif au seuil de 0,000					

En ce qui concerne l'accord de pénalités signalons d'abord que 62,5% des PME n'en imposent jamais à leurs clients retardataires. Parmi celles qui le font, 33,3% ont estimé en avoir accordé plus fréquemment durant la récession; 58,3% ont affirmé en avoir calculé aussi fréquemment, tandis que 8,3% des PME ont répondu l'avoir fait moins fréquemment.

Les résultats précédents témoignent d'une certaine passivité en matière de recouvrement, quand on sait que les retards accumulés peuvent dépasser 20 jours pour une période de crédit allouée d'environ 40 jours. Notons que de tout l'échantillon, seulement cinq PME se sont distinguées par des politiques plus dynamiques (c'est à dire moins passives que les autres). En effet, une PME a affirmé prendre des garanties, tandis qu'une autre a mentionné le recours à des avocats. Une seule entreprise a affirmé recourir à des agences de recouvrement.

### 3.2 La gestion des stocks

Avant la récession, la politique (s,q) était pratiquée par près de 44% des répondants, suivie de la politique (s,S) par 25% des entreprises. Certaines entreprises ont répondu "autre" (par rapport aux quatre politiques que nous avons identifiées) et elles pratiquent une gestion de stocks dans un contexte de demande dépendante, c'est-à-dire qu'elles utilisent *une planification des besoins des matières*.

Pendant la récession, ce sont les politiques (s,q) et (s,S) qui sont les plus pratiquées. Il convient de signaler toutefois que la gestion des stocks dans un cadre de demande dépendante passe au premier rang avec 43,8% des réponses. Les résultats de l'enquête révèlent que 78,13% des PME n'ont pas modifié leur politique de gestion de stocks, ce qui soutient l'hypothèse H4. Un test de Khi carré indique que la récession n'a pas entraîné de modification de la politique de gestion des stocks des PME. En fait, il semble que cette politique dépend plus des caractéristiques du procédé de fabrication plutôt que de facteurs conjoncturels. Le principal changement qui a eu lieu est que quatre PME ont abandonné la politique (s,q) pour une autre politique.

Pour ce qui est de l'hypothèse H5 concernant le niveau des stocks maintenus pendant la récession, un test de corrélation entre les ventes et les stocks effectué pour les années 1990-1989, 1991-1990, 1992-1991 et 1993-1992, n'a pas permis de montrer que les stocks et les ventes ont varié dans le même sens de manière significative. On ne peut donc pas affirmer que les PME ont répercuté les baisses de demande sur le niveau de stock.

### 3.3. Le financement à court terme

#### *Le financement bancaire à court terme*

La part du financement bancaire dans le financement total des PME a chuté entre 1989 et 1991, passant de 16,6% en 1989 à 12,5% en 1991. Malgré la conjoncture plus défavorable, les résultats du questionnaire indiquent que les dirigeants n'ont pas cherché à changer de banquier: seulement deux PME sur 32 ont affirmé l'avoir fait à cause d'un refus de financement additionnel; 53,1% des PME n'ont pas demandé plus de financement bancaire ou très peu; 18,7% ont demandé plus de financement bancaire qu'avant la récession, et ce, de façon importante; et 28,1% en ont demandé mais de façon modérée.

#### *Les comptes fournisseurs*

L'analyse de la fréquence du comportement des entreprises en regard de la gestion de leurs comptes- fournisseurs fait ressortir que 12,5% d'entre elles ont diminué leur délai de paiement pendant la récession; que 25% l'ont maintenue, et que 62,5% l'ont augmentée. La période de paiement moyenne se situe à 46,7 jours durant la récession alors qu'elle était de 39,6 jours avant la récession (voir le tableau 2). Trois causes ont été avancées pour expliquer cette variation: 31,3% des dirigeants ont répondu que le retard dans le paiement des fournisseurs provenait de la difficulté qu'ils avaient à vendre leurs produits; 12,5% ont estimé que c'est plutôt la difficulté à obtenir du financement bancaire; enfin, 46,9% ont pointé l'allongement de la période de recouvrement comme principale cause. Il semble que le délai de paiement des fournisseurs a évolué dans le même sens que la période de conversion des comptes-clients et pour la même durée, soit environ sept jours. Ce résultat semble supporter H7. Un test de corrélation a permis de

lier significativement l'allongement de la période de paiement des fournisseurs et celle du recouvrement des comptes-clients (voir le tableau 4). L'étude suggère que ce sont les comptes fournisseurs qui ont financé l'allongement de la période de conversion de l'encaisse et non le financement bancaire à court terme.

TABLEAU 4

**Croisement de la variation de la durée de paiement fournisseur et de la variation de la période de conversion des comptes-clients**

Variation de la durée de paiement fournisseur	Variation de la période de conversion des comptes-clients			Total	Fréquence
	Baisse	Aucune modification	Augmentation		
Baisse	3*	0	1	4	12,50%
Aucune modification	0	4	4	8	25,00%
Augmentation	4	1	15	20	62,50%
Total	7	5	20	32	
Fréquence	21,87%	15,62%	62,51%		100%
* Nombre d'entreprises					
Coefficient de corrélation de Pearson = 68,34%, significatif au seuil de 0,000					

## Conclusions et avenues de recherche

Un ralentissement économique a généralement pour effet d'affecter de façon importante les liquidités des entreprises. Certaines politiques de gestion peuvent donc être modifiées par les dirigeants de telle sorte qu'ils puissent s'assurer de rencontrer leurs différentes obligations et ainsi garantir la survie de l'entreprise. C'est le cas, notamment, des politiques concernant les différents éléments du fonds de roulement. Dans cette étude, nous avons analysé comment les dirigeants de PME manufacturières et commerciales avaient modifié leurs décisions de gestion du fonds de roulement pour faire face à un ralentissement économique important.

Ces résultats suggèrent que les PME ont subi des retards de paiement de leurs clients et elles ont répercuté ce retard directement sur le paiement des fournisseurs. Elles n'ont pas sollicité plus de financement bancaire suite à la récession et n'ont pas modifié leur politique de gestion des stocks.

La taille de notre échantillon ne nous autorise pas à généraliser le comportement des dirigeants de PME que nous avons analysé. Pour ce faire, il serait intéressant de procéder à une enquête plus approfondie sur un échantillon plus important, et de lier les différents comportements observés aux différentes variables financières des entreprises telles que les ratios de rentabilité, de gestion ou de structure financière.

## Bibliographie

- American Small Business Administration (1991) *The state of small business: a report of the president transmitted to the congress*, États-Unis
- Association Bancaire Canadienne, (1992), *Rapport d'activité*.
- Burns R. et Walker J. (1991), «A Survey of Working Capital among Small Manufacturing Firms» *Journal of Small Business Finance*, vol. 1, n 1 p. 61-74.
- Churchill N. et Lewis J. (1986), «Strategies Employed by Small to Medium Sized US companies to counteract the effect of recession» *La PME dans un monde en mutation*, Québec, Presses de l'université du Québec, p. 205-221.
- Gentry J.A. et De La Garza J.M. (1985), «A generalized model for monitoring accounts receivable» *Financial Management*, vol. 14, n 4, p. 28-38.
- Freitas L.P. (1973), «Monitoring Accounts Receivable» *Management Accounting*, p. 18-21.
- Gentry G.A. (1988), «State of the art of short run Financial Management» *Financial Management*, vol 17, n 2, p. 41-57.
- Grablowsky B. J. (1976), «Mismanagement of Accounts Receivable by Small Business» *Journal of Small Business*, vol. 14, p. 23-28.
- Hill N.C. et Sartoris W.L. (1983), «Cash and Working Capital Management» *The Journal of Finance*, vol. 38, n°2, p. 349-361.
- Lewellen W.D. et Edmister R.O. (1973), «A General Model for Account Receivable and Control» *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, p. 145-206.
- Lewellen W.D. et Johnson R.W. (1972), «Better Way to Monitor Accounts Receivable» *Harvard Business Review*, p. 101-109.
- Nash T. (1991), «Late payers, the end of the line ?» *Director*, p. 39-44.
- Nollet J., Kélada J. Et Diorio M.O. (1986), *La gestion des opérations et de la production: une approche systémique*, Montréal, Editions Gaëtan Morin, 896 p.
- Richards V.D. et Laughlin E.J. (1980), «A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis» *Financial Management*, vol. 9, n 1, p. 32-38.
- St-Pierre, J. et Beaudoin, R. (1996), «Les problèmes financiers des PME: l'état de la question», dans *PME, bilan et perspectives*, 2ième Éd., Édité par Économica, sous la direction de P.-A. Julien et le Grepme, Paris.

Stone B.K. (1976), «The Payment Pattern Approach to the Forecasting and Control of Accounts Receivable» *Financial Management*, vol. 5, n 3, p. 65-82.

Walker E.W. (1991), «An Empirical Analysis of Financing the Small Firm» dans *Advances in Small Business Finance*, Yazdipour Ed., Hollande, p. 47-61.